

## РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 651.012.41

**И.А. Эсаулова, Н.И. Нагибина, Ж.Л. Леушина**

Пермский государственный технический университет

### **НОВЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ: БУДУЩЕЕ ПРОФЕССИИ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ**

Рассмотрены основные современные тенденции в развитии кадрового менеджмента, обсуждаются отличительные черты нового стандарта по направлению «Управление персоналом» и вытекающие проблемы профессиональной подготовки специалистов, востребованных на рынке труда, а также дан подход к формированию основной образовательной программы.

*Ключевые слова: управление персоналом, управление человеческими ресурсами, менеджер по персоналу, образовательный стандарт нового поколения.*

Управление персоналом – динамично развивающаяся профессиональная область, в которой сегодня востребованы специалисты, способные активно влиять на достижение успеха организациями различных отраслей общественного производства. Переход к стандарту нового поколения по направлению «Управление персоналом», с одной стороны, предполагает создание серьезного стимула к улучшению качества профессиональной подготовки с точки зрения принятия во внимание актуальных требований предприятий к специалистам данной области, а с другой – является, в определенной мере, вызовом по отношению к вузам, осуществляющим эту подготовку, с позиции их готовности и способности обеспечить выпускника самыми актуальными знаниями и эффективными инструментами управления человеческими ресурсами.

Еще в 2007 году российское профессиональное сообщество – Национальный союз кадровиков (НСК) принял Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента (СКМ) [1], поставив задачу их широкого распространения, в том числе в сфере образования. СКМ, по сути, стали первым институционированным подходом к формированию профессиональной среды, основанном на четком понимании того, что ожидают организации от специалистов по кадровому менеджменту. Несмотря на то, что СКМ не лишены недостатков, нельзя не признать их значение для развития области управления персоналом в нашей стране, в частности это касается и того, что образовательный стандарт

нового поколения разрабатывался с учетом мнения членов НСК на основе обобщения и анализа российской профессиональной практики в области кадрового менеджмента.

Готовы ли вузы к реализации СКМ при переходе к новому образовательному стандарту? Безусловно, да, поскольку эти два документа базируются на единой методологической основе, сформированной российскими школами кадрового менеджмента. Однако если рассматривать принципы и требования стандартов, то становится очевидным, что они в большей степени ориентированы на универсальные профессиональные знания, умения и навыки, т.е. широко применяемые вчера и сегодня. Анализируя их содержательную часть, мы пришли к выводу, что в целом они отражают сложившуюся, причем не всегда успешную, методологию и практику управления персоналом. Не случайно статус кадровика в нашей стране по-прежнему невысок, ценность профессии на рынке труда снижается вследствие того, что в период кризиса компании научились обходиться без кадровой функции, а решение новых задач требует привлечения специалистов, обладающих не только определенным набором знаний, умений и навыков, но, в первую очередь, компетентностью в более широких областях, таких, например, как управление эффективностью, социальное развитие или управление знаниями.

В связи с этим возникает вопрос: задают ли СКМ и новый образовательный стандарт по направлению «Управление персоналом» модель специалиста, способного соответствовать требованиям динамично развивающихся организаций, а не только требованиям самих стандартов? К сожалению, лишь отчасти, поскольку главная проблема состоит в том, что и предприятия, и вузы ориентированы на воспроизводство прошлого опыта, который может оказаться губительным в условиях высокой динамики деловой среды, стремительно нарастающих темпов развития техники и технологий, изменений в самом устройстве экономики и жизни людей.

Данные факторы должны предопределять суть подхода к формированию основной образовательной программы по направлению «Управление персоналом» при разработке ее вариативной части. Именно здесь может быть заложен фундамент для подготовки специалиста по кадровому менеджменту, обладающего запасом компетенций, позволяющих ему сегодня и завтра приносить пользу и оказывать значимое влияние на достижение конкурентных преимуществ организации, которая приняла его на работу.

По нашему мнению, для реализации такого подхода необходимо, во-первых, изучить наиболее значимые тенденции в развитии современных организаций, поскольку именно они являются потребителями квалифицированной рабочей силы; во-вторых, разработать концептуальную модель специалиста в области управления персоналом, основанную на компетенциях, имеющих решающее значение для его успешного трудоустройства; в-третьих, определить ключевые направления подготовки выпускников по направлению «Управление персоналом» (рисунок).

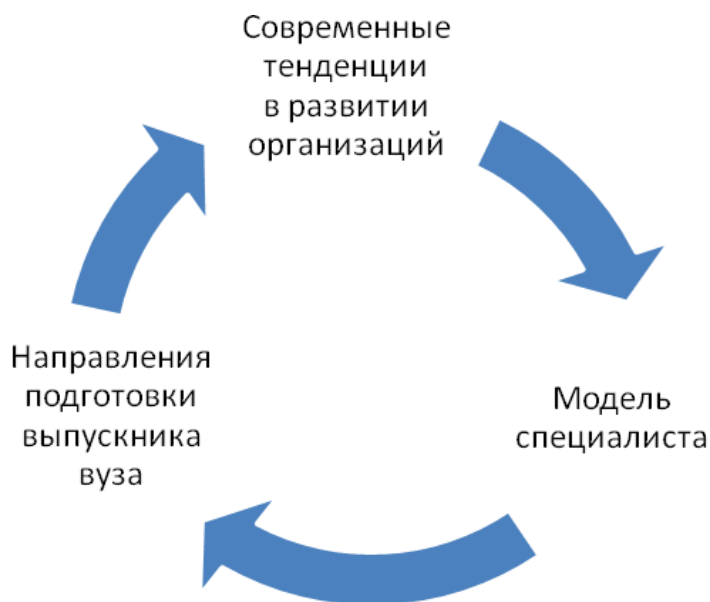


Рис. Подход к формированию основной образовательной программы по направлению «Управление персоналом»

Зарубежные исследователи и эксперты уже давно ведут активную дискуссию о будущем профессии менеджера по персоналу. И это не случайно. Слишком быстро в компаниях и их окружении происходят изменения, затрагивающие почти все стороны взаимодействия человека и организованной управленческой среды. Можно сколько угодно говорить об особом пути развития России в мире, но сегодня уже невозможно остаться в стороне от глобальных тенденций, которые все отчетливее свидетельствуют о том, что необходимо изменение политики и практики управления человеческими ресурсами. Это связано с целым рядом факторов, влияющих на формирование адекватной современности системы управления персоналом, к числу которых относятся следующие:

1. Ориентация организаций на рынок и эффективность. Переживая последствия экономического кризиса, компании, более чем когда-либо, выстраивают свою деятельность в координатах «ценность продукта для потребителя» – «издержки». Это означает, что клиентоориентированность персонала и инновационные решения в отношении того, как повысить отдачу от человеческих ресурсов, ценятся чрезвычайно высоко. Предприятия переходят к системам управления результатами, эффективность которых во многом определяется качеством процессов разработки внутренних стандартов, оценки, обучения и мотивации персонала.

2. Инновации как политика и практика организации. Темпы развития техники и технологий, в том числе связанных с внедрением новых управленческих подходов, ускоряются. Это вынуждает предприятия стремиться к достижению если не опережения, то хотя бы соответствия современному уровню развития производства и управления. В русле этой тенденции человеческие ресурсы ста-

новятся все более значимым фактором, поэтому формирование и функционирование системы непрерывного развития персонала является фундаментом инновационного развития предприятия.

3. Уменьшение размеров организаций. Большую часть экономики сегодня составляют предприятия, с численностью персонала до 100 чел., даже крупные предприятия стремятся сократить свои размеры, например, выводя непрофильные функции на аутсорсинг или сокращая количество уровней управления. Все это существенно ограничивает возможности применения систем мотивации, включающих в себя в качестве мер привлечения и стимулирования персонала гарантии занятости, карьерный рост и развитие.

4. Динамичный рынок труда. Турбулентность и «перегрев» рынков труда становится все более очевидной проблемой для предприятий: трудно найти нужных работников, еще сложнее их удержать из-за высокой конкуренции между работодателями в борьбе за лучшую рабочую силу. Это приводит к деформации систем компенсации, характеризующейся увеличением гибкой части заработной платы, чрезмерным расширением неденежных льгот, так что имидж «лучшего работодателя» обходится предприятиям очень дорого. В данном контексте следует отметить проблему потери «талантов», поэтому неправильные кадровые политика и практика предприятия могут существенно ослабить его конкурентный потенциал.

5. Демографические проблемы. Нехватка рабочей силы сегодня рассматривается уже не в контексте профессионально важных качеств, а как физическое отсутствие на рынке труда людей, готовых и способных трудиться, а активизация межрегиональной миграции (в недалеком будущем – и международной) усугубляет эту проблему.

6. Изменение культуры. В настоящее время происходит смена поколений: так называемое поколение «X» (или «бэйби-бумеры») – рожденные в 50–60-х годах прошлого века – вступает в пенсионный возраст, а на смену ему приходит поколение «У» – люди с другой культурой и другими навыками, они более свободны и независимы в вопросах выбора профессии, организации и места для проживания, многие не могут жить и работать без Интернета и других информационных технологий, жизненный успех они связывают с собственными интересами и достижениями. Нельзя не отметить еще одну тенденцию, связанную с культурным многообразием, – из-за высокой мобильности рабочей силы организации становятся все более неоднородными по своему национальному и конфессиональному составу. Отсюда и проблемы межкультурного взаимодействия, и преимущества от взаимопроникновения культур, традиций, верований.

7. Усиление нагрузки на предприятия со стороны системы социального страхования, увеличивающей издержки на персонал за счет пенсионных отчислений и медицинских обязательств. Это важное обстоятельство особенно для не-

больших компаний, для которых отчисления в социальные фонды в размере 34 % являются существенными. Вследствие чего компании все меньше средств могут направлять на социальные программы для работников.

С учетом указанных тенденций в сфере управления человеческими ресурсами ключевыми задачами управления персоналом, которые сегодня намерены решать предприятия, становятся:

I. Формирование ресурсной способности персонала к принятию и реализации задач организаций в условиях изменений. Эта задача решается путем разработки и проведения кадровой политики, базирующейся на маркетинговом подходе, основанном на прогнозировании и планировании потребности в рабочей силе, мерах по привлечению и стабилизации персонала, создании имиджа «лучшего работодателя» на внешнем и внутреннем рынках труда, спланированном обучении и продвижении сотрудников.

II. Поддержка эффективного использования персонала путем реализации комплекса мер по формированию динамичной структуры рабочих мест, создания рабочих стандартов и условий, а также систем обучения, обеспечивающих необходимое для проведения изменений разнообразие функциональных и квалификационных характеристик работников. Кроме того, в рамках этой задачи решается проблема создания дифференцированных систем оплаты труда, поддерживающих гибкость человеческих ресурсов и рентабельность трудовых затрат.

III. Развитие персонала с целью достижения максимально точного соответствия человеческих ресурсов текущим и долгосрочным целям предприятия. Эта задача может быть решена только на основе целенаправленной и систематизированной работы, в которую включены как сотрудники кадровых подразделений, так и руководители всех уровней управления. Развитие персонала не может быть успешным без высокой заинтересованности самих работников, что предполагает применение не только инструментов стимулирования, но и формирование организационной культуры, влияющей на усиление приверженности персонала.

IV. Формирование культуры приверженности работников целям и ценностям организации, способствующей высокой заинтересованности и вовлеченности персонала, которые необходимы для уверенного развития предприятия в условиях высокой динамики делового окружения, с одной стороны, и трансформации отношений занятости – с другой.

Новые задачи в корне изменили подходы к управлению персоналом. Если до недавнего времени центральное место в этой области отводилось кадровому менеджменту, в котором персонал рассматривался как стоимость и разрабатывались меры по минимизации затрат и повышению производительности, то сегодня многие организации осознали, что управление человеческими ресурсами (УЧР) – это «не причудливое название управления персоналом или попытка сделать управление персоналом более интересным, ...а самостоятельный подход к управлению занятостью, который стремится обеспечить конкурентное пре-

имущество организации за счет стратегического развертывания приверженной своему делу и квалифицированной рабочей силы с помощью комплекса культурных, структурных и кадровых технологий [2, с. 18]. УЧР представляет собой сочетание социально ориентированных методов управления, базирующихся на признании сотрудников в качестве активов, а не расходов, а его главной целью является обеспечение организации работниками, которые используются таким образом, что работодатель получает максимальную выгоду от способностей своих сотрудников, а сотрудники получают материальную и психологическую выгоду от своей работы [3, с. 210].

Какими качествами должен обладать менеджер по персоналу, способный решать новые задачи в новых и постоянно изменяющихся условиях, или, другими словами, какова новая модель специалиста в области управления персоналом? Существует несколько точек зрения, которые отражены в двух основных подходах.

Первый подход представлен Национальным союзом кадровиков. Исходя из стоящих перед представителями профессии задач в рамках системы управления персоналом, СКМ разделяют их на три группы по уровню развития знаний, умений и навыков: оперативный, тактический и стратегический. Оперативному уровню соответствует специалист, осуществляющий деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных кадровых процессов. По преимущественным задачам деятельности на оперативном уровне выделены две специализации: специалист по кадровому делопроизводству и специалист по управлению персоналом. Тактический уровень – это уровень менеджера, управляющего отдельными элементами и процессами системы кадрового менеджмента с учетом условий, задаваемых внешней средой и кадровой стратегией компании. Менеджер стратегического уровня формирует систему управления персоналом (УП), соответствующую целям и задачам развития компании, инициирует изменения по ее совершенствованию, осуществляет контроль за ее функционированием [1].

Этот подход, по нашему мнению, в большей степени соответствует организациям, имеющим в своей структуре централизованные подразделения – службы УП, которые, как правило, отвечают за выполнение отдельных функций (например, по подбору и адаптации персонала, аттестации, организации обучения работников, урегулированию различных вопросов, касающихся трудовых отношений и социальных проблем, а также оформлению кадровой документации и отчетности). Централизованная структура ограничивает знания менеджеров по персоналу выполняемыми функциями, поддерживая, по сути, узкую специализацию работников, что нередко приводит к тому, что они «теряют связь с тем, что происходит за пределами их офисов» [2, с. 71]. Стратегические роли отходят на второй план из-за того, что специалисты по УП компетентны лишь в узкой профессиональной области и не готовы к системному анализу и проектированию новых моделей управления персоналом. Более того, по комплексу задач страте-

гического порядка, представленных в СКМ, создается впечатление, что менеджер по стратегическому управлению персоналом существует для того, чтобы поддерживать саму систему УП в адекватном состоянии. Каким образом он будет влиять на долгосрочную конкурентоспособность предприятия? СКМ ответа на этот вопрос не дает.

Второй подход представляет иную модель компетентности менеджера по персоналу, отличительной особенностью которого является концентрация не на личностных качествах (которые, безусловно, имеют решающее значение для выполнения работы и профессиональной успешности), а на проблемах, являющихся следствием постоянных изменений в управлении организацией и ее деловом окружении. Исследования показывают, что лидерство и высокий профессионализм в управлении зависят от адаптивной поведенческой реакции на изменение фокуса, объема, масштаба и сложности организационных требований, поэтому формирование специалиста, который может быть «мастером индивидуальных компетенций» и применять их ситуативно, является решающим фактором успеха [4, с. 10].

Для управления персоналом это означает освоение ряда новых возможностей, с появлением которых появится много новых поведенческих требований. В таблице показаны взаимосвязи между актуальными проблемами организаций и компетенциями менеджера по персоналу, наиболее значимыми для построения эффективной системы управления человеческими ресурсами.

### **Актуальные проблемы организаций и ключевые компетенции менеджера по персоналу**

Проблемы	Что организации ожидают от кадровых подразделений?	Ключевые компетенции менеджера по персоналу
Эффективность труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Поддержка процессов использования персонала мерами, обеспечивающими оптимальное соотношение трудозатрат и результатов работы сотрудников при окупаемости затрат на содержание штата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Разрабатывает структуры и трудовые процессы в соответствии с принципами эффективности, ориентируясь при этом на минимизацию трудозатрат, необходимых для получения максимальных результатов, стремится устранять потери рабочего времени и ресурсов на всех уровнях управления.</li> <li>● Заботится о безопасности и сохранения здоровья сотрудников, систематически уделяя внимание этим вопросам.</li> <li>● Разрабатывает процедуры оценки результатов и эффективности труда, увязанные с системой управления предприятием и основанные на применении современных методов и лучшей практике.</li> </ul>



Продолжение таблицы

Проблемы	Что организации ожидают от кадровых подразделений?	Ключевые компетенции менеджера по персоналу
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает принципы формирования команд и использует их в своей практике, помогая руководителям подразделений в создании рабочих групп проектов.</li> <li>• Участвует в разработке систем оплаты труда, руководствуясь принципами рентабельности, справедливости, непредвзятости и соблюдения требований законодательства</li> </ul>
Культура организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие разработке этических норм и политики их применения в организации с целью достижения отчетливого понимания сотрудниками того, что имеет ценность для бизнеса, сотрудников и общества в целом.</li> <li>• Создание культуры организации, содействующей инновационной активности и вовлеченности персонала.</li> <li>• Использование культурного разнообразия путем содействия формированию межэтнической культуры с целью повышения стоимости человеческого капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует и проводит кадровую политику, поддерживающую этические и правовые аспекты деятельности предприятия.</li> <li>• Знает ключевые правовые особенности регулирования трудовых споров и применяет эти знания на практике в целях защиты интересов организации и отдельных сотрудников.</li> <li>• Сохраняет направленность на поддержку справедливости и расширения гарантий занятости для всех сотрудников.</li> <li>• Информировывает сотрудников о деятельности организации и вдохновляет их своим примером приверженности ее целям, ценностям, принципам, нормам, правилам, культуре</li> </ul>
Формирование штата	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение лучших специалистов для работы в организации и их удержание в условиях высокой конкуренции на рынке труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатывает и проводит комплексную политику на основе кадрового маркетинга. Применяет современные маркетинговые технологии, стремясь максимально содействовать интересам организации в вопросах найма и высвобождения персонала, строго придерживаясь при этом норм трудового законодательства.</li> <li>• Способствует созданию в организации политики и подходов к найму, отбору, сохранению, вознаграждению и использованию ключевых талантов</li> </ul>
Улучшение качества человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкая организация процессов обучения и оценки персонала для повышения отдачи от инвестиций в человеческий капитал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимает значение обучения сотрудников для повышения конкурентоспособности организации и умеет интегрировать эти процессы в стратегию и практику компании.</li> </ul>



Проблемы	Что организации ожидают от кадровых подразделений?	Ключевые компетенции менеджера по персоналу
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Владеет технологиями и инструментами разработки программ обучения и развития персонала, решая задачу подготовки сотрудников точно в срок по необходимым для улучшения результатов труда вопросам.</li> <li>• Способен прогнозировать потребность в обучении, определять его цели и области</li> </ul>
Деятельность кадрового подразделения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принятие на себя ответственности в отношении качества и процессов УП для «клиентов» кадровых подразделений – руководства организации, сотрудников, внешних органов власти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реагирует на потребности внешних и внутренних клиентов таким образом, чтобы в полной мере обеспечить их удовлетворенность качеством и результатами в области управления персоналом.</li> <li>• В отношениях с клиентами действует так, чтобы максимизировать реализацию их интересов в сфере УП, строго придерживаясь ценностей культуры организации</li> </ul>
Анализ и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точные данные и прогнозы для оценки влияния человеческих ресурсов (в том числе кадровых служб) на бизнес в настоящем времени и на перспективу (т.е. кадровые подразделения должны быть конкретными в определении того, какой «продукт» они могут производить и к каким изменениям это приведет)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет ключевые потребности организации в обеспечении, использовании и развитии персонала, ориентируясь на планы, проекты, мероприятия и важные инициативы предприятия.</li> <li>• Демонстрирует способности к диагностике, определению ключевых показателей в области УП и решению проблем</li> </ul>

Очевидно, что для развития представленных в таблице компетенций недостаточно образования, получаемого в вузе. Тем не менее вузы должны заложить фундамент для будущего развития квалифицированных специалистов, которые всегда будут востребованы на рынке труда.

Стандарты профессиональной деятельности существуют и регулярно обновляются в США, Германии, Канаде, Великобритании и многих других странах. Между ними есть отличия, но эксперты едины во мнении, что общий подход к профессиональным стандартам и компетенциям, необходимым всем менеджерам по персоналу, заключается в том, чтобы «гарантировать, что все члены организации являются «думающими» исполнителями и эффективными специалистами, а также обладают необходимыми компетенциями» [1]. Следует признать это положение справедливым в отношении выпускников специальности «Управление персоналом» – именно думающий менеджер-кадровик сегодня имеет самые высокие шансы трудоустройства.

С. Шуновер, признанный эксперт в области основанных на компетенциях систем управления персоналом, выделяет три ключевые роли современного менеджера по персоналу [4, с. 6]:

1. HR-специалист по продукту/услуге – разрабатывает и применяет разнообразные технологии УП в русле организационной стратегии, включая выбор и управление внешними поставщиками кадровых услуг или продуктов.

2. HR-дженералист (Generalist) – сосредотачивается на изучении потребностей внутренних клиентов и управления, установке и настройке HR-продуктов и услуг, а также консалтинговых мероприятий по максимизации эффективности организации.

3. HR-стратег фокусируется на деловом партнерстве в командах и консультировании, стратегии развития человеческих ресурсов, а также аналитической и проектной деятельности, обеспечивающих выравнивание человеческих ресурсов, продуктов и услуг относительно стратегии организации.

Такой подход, по нашему мнению, может быть с успехом применен при разработке основных образовательных программ по новому стандарту. Мы исходим из того, что уровень выпускника вуза уровня бакалавра полностью соответствует роли HR-специалиста по продукту/услуге, роль HR-дженералиста, требующая более широких компетенций в области системного анализа, диагностики и прогнозирования может быть освоена в магистратуре. Роль HR-стратега формируется вне системы профессионального образования, поскольку для ее освоения нужны разнообразный опыт, саморазвитие и мотивация, которые являются признаками не только профессиональной, но и жизненной зрелости.

Как отмечалось выше, большая часть сегодняшних организаций имеет численность персонала, не превышающую 100 чел., поэтому такая иерархия в большей степени соответствует интересам малого и среднего бизнеса, который нуждается не в узких специалистах по УП, а профессионалах, способных, прежде всего, эффективно выполнять любые операционные функции. Квалифицированных специалистов с высшим образованием в области УП трудно делить на категории в зависимости от набора решаемых ими задач. Так можно согласиться и с тем то, что таковым является, например, работник, выполняющий функции документооборота или учета кадров, однако менеджером он становится только тогда, когда мыслит и действует как управленец, т.е. видит всю систему документооборота целиком, понимает как связаны ее элементы с другими функциями управления, может выявить проблемы и предложить способы их решения и т.д. Другими словами, какой бы ни была структура предприятия или отдела кадров, работа специалистов во всех ролях потребует более широкого спектра компетенций, необходимых для удовлетворения текущих и возникающих задач организации.

Мы разделяем позицию, выработанную зарубежными профессиональными сообществами в сфере кадрового менеджмента, сформировавшуюся в результате длительной практики, анализа накопленного опыта и актуальных тенденций,

а также апробации профессиональных моделей специалистов по УП в различных организациях – больших и маленьких, государственных и частных, в отраслях общественного производства. Россия пока такого опыта не накопила, поэтому признание лучших мировых достижений и их адаптация к условиям российской экономики и культуры является хорошим началом создания системы профессиональной подготовки специалистов в области управления персоналом, готовых и способных усиливать конкурентоспособность российских предприятий.

### **Список литературы**

1. Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента // Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – URL: [http://standards.kadrovik.ru/n\\_standards.php](http://standards.kadrovik.ru/n_standards.php)
2. Senyucel Z. Managing the Human Resource in the 21st Century // Free Textbooks [Электронный ресурс]. – URL: [bookboon.com](http://bookboon.com), 2009.
3. Billett S. Learning through work: workplace affordances and individual engagement // Journal of Workplace Learning. – 2001. – № 13(5). – P. 209–215.
4. Schoonover S. C. Human Resource Competencies for the New Century / Free Textbooks [Электронный ресурс]. – URL: [bookboon.com](http://bookboon.com), 2010.

Получено 22.04.2011

**I.A. Esaulova, N.I. Nagibina, Zh.L. Leushina**

Perm state technical university

### **NEW ROLE OF PERSONNEL MANAGER: CAREER'S FUTURE AND EDUCATIONAL STANDARD OF NEW GENERATION**

The main current trends in the development of human resource management are investigated. The distinctive features of the new standard in "Personnel Management" together with resulting problems of professional training of staff demanded at the labour market are discussed and an approach to the development of the basic educational program is elaborated.

**Keywords:** personnel management, human resource management, personnel manager, educational standard of new generation